

Evasão em IES privadas: ensaio sobre a importância do relacionamento entre a universidade e o alunado

**Evasion in Private HEIs: Essay on the importance of the relationship
between the university and the student body**

Recebido em: 20.09.2022
Aprovado em: 17.11.2022

Nilton Galli Bassi

*Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios, Administração,
Negócios e Marketing pela Universidade Presbiteriana Mackenzie.*

E-mail: nilton.bassi@mackenzie.br

RESUMO

Este ensaio trata da evasão nas universidades privadas brasileiras examinando a natureza do problema sob uma perspectiva multidimensional, que transcende questões financeiras, abordando temas relevantes como o papel dos discentes nas Instituições do Ensino Superior (IES), a percepção da qualidade de serviço e o grau de satisfação, bem como a interação entre diversos fatores que podem levar o estudante a tomar a decisão de se evadir. Ao final, apontam-se recomendações para melhorar os índices de retenção, por meio de uma melhor compreensão do perfil e dos anseios do alunado, de modo a viabilizar o

EVASÃO EM IES PRIVADAS: ENSAIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E O ALUNADO

desenvolvimento de um relacionamento em que o estudante poderá se transformar em um importante agente de mudanças institucionais.

PALAVRAS-CHAVE

Evasão no Ensino Superior. Satisfação dos estudantes. Percepção de qualidade. Perfil dos estudantes.

ABSTRACT

This essay deals with evasion in Brazilian private universities, examining the nature of the problem from a multidimensional perspective, which transcends financial issues, and addressing relevant topics such as the role of students in Higher Education Institutions (HEIs), the perception of service quality and degree of satisfaction, as well as the interaction between several factors that can lead the student to decide to drop out. In the end, recommendations are made to improve retention rates through a better understanding of the profile and aspirations of the students to enable the development of a relationship where the student can become an important agent of institutional changes.

KEYWORDS

Dropout in Higher Education. Student satisfaction. Perception of quality. Student profile.

NILTON GALLI BASSI

O FENÔMENO (PROBLEMA)

Combater a evasão tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas instituições do Ensino Superior (IES) privadas. Dados do Censo da Educação Superior de 2019, antes, portanto, da pandemia da Covid-19, fornecidos pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) evidenciam a dimensão do desafio. Em dez anos, apenas 37% dos alunos que ingressaram no Ensino Superior, na rede privada, concluíram a graduação no mesmo curso em que ingressaram. Outros 62% desistiram antes do término.

Muitos gestores abordam essa questão unicamente sob a ótica financeira, priorizando a busca por novas alternativas de financiamento para apoiar os estudantes na continuidade dos estudos. Mas será que a principal, ou única, razão pela qual o estudante universitário se evade decorre de questões financeiras? Este ensaio aborda a questão da evasão sob uma ótica multidimensional, abrangendo outras indagações, como: “Qual o perfil do alunado, seus anseios e expectativas quanto à jornada na universidade?”, “Qual o verdadeiro papel dos alunos no ecossistema de ensino – seriam simplesmente estudantes ou clientes?”, “Há alguma preocupação quanto à percepção de qualidade e ao grau de satisfação com os serviços de atendimento administrativo, financeiro e acadêmico?”

AS CONSEQUÊNCIAS

As principais consequências da evasão são a perda de receitas financeiras e o prejuízo da marca da IES perante o mercado.

Quando um aluno se evade, a universidade deixa de receber a taxa de mensalidade, por vários anos, correspondente ao período que restaria para a conclusão do curso. A perda dessa receita futura, conforme o volume de alunos em questão, poderá impactar significativamente na sustentabilidade financeira das IES.

Para exemplificar esse problema, tomou-se como base uma universidade privada brasileira com um contingente médio anual de 25 mil alunos em seus diversos cursos de graduação, uma mensalidade média de R\$ 2.000,00, taxa de evasão anual constante de

EVASÃO EM IES PRIVADAS: ENSAIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E O ALUNADO

5%, correspondente a 1.250 estudantes, e o tempo médio de conclusão dos cursos de quatro anos. A Tabela 1 apresenta os resultados financeiros esperados para esse quadriênio. Considerou-se, para efeito de simplificação, que não houve evasão nos anos anteriores ao ano-base adotando-se como premissa a ocorrência de uma maior desistência de calouros, que abandonariam a IES ao longo do primeiro ano e os demais nos dois anos seguintes, estimando-se um tempo médio de perda de receita de 30 meses (seis meses no ano-base acrescido de dois anos). Sendo assim, a evasão do ano 1 teria reflexo até o final do ano 3.

Observa-se, dessa forma, que a perda da receita no primeiro ano seria de R\$ 15 milhões ($R\$ 2.000,00 * 6 \text{ meses} * 1.250 \text{ alunos desistentes}$). No segundo ano, a IES teria uma perda acumulada dos alunos que se evadiram nesse período ($R\$ 15 \text{ milhões} = R\$ 2.000,00 * 6 \text{ meses} * 1.250$) acrescida da receita que deixaria de ser recebida por causa da desistência dos estudantes do ano anterior ($R\$ 30 \text{ milhões} = R\$ 2.000,00 * 12 \text{ meses} * 1.250$). O terceiro ano teria o resultado impactado pela perda da receita correspondente a soma dos alunos que se evadiram nesse período ($R\$ 15 \text{ milhões} = R\$ 2.000,00 * 6 \text{ meses} * 1.250$), dos alunos que desistiram no ano 2 ($R\$ 30 \text{ milhões} = R\$ 2.000,00 * 12 \text{ meses} * 1.250$) e dos estudantes que abandonaram no ano 1 ($R\$ 30 \text{ milhões} = R\$ 2.000,00 * 12 \text{ meses} * 1.250$). O raciocínio repete-se para o quarto ano quando, da mesma forma que no terceiro ano, o resultado financeiro da IES sofreria o impacto negativo acumulativo da evasão dos anos anteriores, correspondendo a um montante de 12,5% do faturamento.

Esse exemplo, embora com números hipotéticos em um modelo simplificado, sugere que a perda percentual de receita ao longo dos anos é muito superior à taxa de evasão anual de 5%, tendo em vista o efeito cumulativo das receitas futuras. Nota-se que, se a taxa de evasão se mantivesse a partir do quarto ano, a influência negativa sobre a receita se manteria inalterada em 12,5% para os próximos anos, pois o ciclo se repetiria (evasão nos anos 4, 5 e assim por diante).

NILTON GALLI BASSI

TABELA 1 – Simulação de perda de receita causada pela evasão em uma IES particular

	Ano 1		Ano 2		Ano 3		Ano 4	
	Qt. Alunos	Vi Total						
Quantidade de alunos Total	25.000							
Valor Médio Mensalidade (em R\$ mil)	2							
Taxa Média de Evasão Anual Total	5,00%							
Média Total de Evasão por ano (em mil)	1.250							
Tempo Médio da perda receita (meses)	30							
Receita Prevista		600.000,00		600.000,00		600.000,00		600.000,00
Evasão ano 1	1250	15.000,00	1250	30.000,00	1250	30.000,00		
Evasão ano 2			1250	15.000,00	1250	30.000,00	1250	30.000,00
Evasão ano 3					1250	15.000,00	1250	30.000,00
Evasão ano 4							1250	15.000,00
Evasão ano 5								
Perda Total Receita		15.000,00		45.000,00		75.000,00		75.000,00
Receita Líquida		585.000,00		555.000,00		525.000,00		525.000,00
% Perda Receita		2,50%		7,50%		12,50%		12,50%

OBS - Valores em Milhares de R\$

Fonte: Elaborada pelo autor.

EVASÃO EM IES PRIVADAS: ENSAIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E O ALUNADO

Além da questão financeira, outra consequência nefasta da evasão é o prejuízo à imagem e à reputação da IES, uma vez que estudantes insatisfeitos podem influenciar negativamente outras pessoas com comentários depreciativos, impactando outro processo de grande relevância para a sustentabilidade financeira das universidades: a captação de alunos.

AS CAUSAS

O estudante matricula-se em uma universidade por motivos diversos, como: perspectiva de sucesso profissional, reputação da IES, custo acessível, qualidade no ensino, boa infraestrutura e socialização. As IES particulares, em sua maioria, têm priorizado atendimento no apoio financeiro a alunos por meio de financiamentos e renegociações que viabilizem a continuidade nos estudos. Apesar da importância das questões financeiras, há indícios de que a quebra de expectativas, por fatores como má qualidade dos serviços educacionais e administrativos e a falta de assistência institucional, podem levar a evasão. Antes de abordar esses fatores, cabe a reflexão sobre o papel do alunado nas IES.

Ao longo dos últimos anos, têm ocorrido diversos debates sobre o papel do estudante no negócio das IES particulares. A universidade é um grande investimento e os alunos demandam uma boa relação custo/benefício. O principal equívoco ao analisar o Ensino Superior, somente em termos financeiros, é transformar alunos em clientes, minimizando a importância de seu desenvolvimento como aprendizes, pensadores e futuros líderes (Matthews, 2018).

Mas, afinal, o aluno deve ser tratado como um cliente? Diversos autores abordam essa questão. Wood (2016) argumenta que deve existir uma relação hierárquica entre o estudante e a IES, em que um busca o conhecimento e outro ensina, devendo ocorrer um grau de tolerância e humildade de ambas as partes. Corroborando com Wood, Marques (2016) caracteriza a IES como uma “prestadora de serviços de intenso contato”, argumentando que os discentes não são passivos no processo e ambiente educacional, interferindo diretamente na condução do curso e em sua qualidade. Hubbell (2015) acrescenta que “a experiência da faculdade deve ser focada na busca pelo aprendizado, não na satisfação

NILTON GALLI BASSI

do cliente. Essa busca é prejudicada quando os professores se tornam fornecedores e os alunos se tornam compradores”.

Por sua vez, Searcy (2017) ressalta que, nas últimas décadas, tem sido crescente a preocupação das IES em servir seus clientes como em outras indústrias, observando que, ao fazer isso, muitas universidades têm adotado uma abordagem de setor de varejo. Embora muitos estudantes paguem pelos serviços da IES, o referido autor argumenta que esses devem ser tratados como consumidores do produto conhecimento e não clientes. Sendo assim, o conceito de que “o cliente tem sempre razão” não pode ser adotado pelas IES que, por não compreender totalmente quem é o cliente no Ensino Superior, corre o risco de conceder concessões acadêmicas indevidas aos alunos.

Os estudantes americanos, como consumidores, têm como principal propósito na educação a melhoria da empregabilidade, sendo fundamental a adequação do ensino às necessidades do mundo corporativo (Collins, 2013). Por sua vez, Matthews (2018) alerta que, quando as universidades consideram seus alunos como clientes, estão contribuindo para a divisão entre nós e eles, influenciando negativamente a qualidade do aprendizado e reduzindo sua medida de satisfação do cliente. Afirma ainda que “os alunos que dizem ter uma experiência universitária de boa qualidade relatam interações mais profundas e significativas com os professores”, apresentando uma experiência em uma universidade australiana, em que sustenta que o estudante deve ser tratado como um parceiro da IES. Nesse caso, deve ocorrer um maior diálogo entre ambos, dentro de valores e princípios que envolvam o respeito mútuo, comunicação aberta e contínua, propósito e paixão compartilhados, apreciação de diferentes experiências e conhecimentos, disposição para levar a sério o que esses parceiros dizem, abertura para negociar ideias e um senso de aventura sobre como elaborar algo novo ou diferente.

Estudos de caso práticos mostram as maneiras criativas como os valores da parceria foram traduzidos na prática, tomando como exemplo os alunos observando e discutindo com professores as aulas, negociando o plano de estudos no início do semestre e projetando novos programas para tornar a universidade mais inclusiva para os alunos não tradicionais e sub-representados (como negros ou indígenas). Assim como Matthews (2018), para Marques (2016), o aluno deve ser considerado um parceiro da IES, tendo

completo interesse na constante evolução da instituição, pois a reputação do logo que seu diploma carregará estará diretamente ligado ao valor percebido da marca dessa IES.

Mas será que basta considerar o cliente como parceiro para atender às suas expectativas? Como entender melhor o comportamento e os anseios desse parceiro? O contínuo crescimento e a diversificação da população tornam mais complexo o entendimento de muitos aspectos da vida do estudante, em nível acadêmico, social ou cultural. A influência da globalização na diversidade acadêmica multicultural faz que todos os aspectos da vida universitária, em especial os serviços estudantis, atendam a esses novos desafios (Audin, & Davy, 2003). A criação de serviços eficazes e centrados nas necessidades do aluno torna-se essencial, de forma a prover o suporte necessário à atividade acadêmica e o estímulo ao desenvolvimento pessoal, social, cultural e cognitivo. Nesse contexto, Ciobanu (2013) pontua que, sem serviços estudantis eficazes, os alunos que não possuem uma ligação acadêmica, emocional e social com a instituição a nível cultural têm maior probabilidade de desistir dos estudos. A qualidade percebida desenvolve uma imagem favorável na mente dos alunos que, posteriormente, os leva à satisfação (Alves & Raposo, 2007).

Diversos estudos foram desenvolvidos no intuito de melhor entender os antecedentes e consequências da satisfação do aluno no Ensino Superior. Alves e Raposo (2007), por meio da utilização de equações estruturais, mostraram que a variável que mais influencia a satisfação dos alunos do Ensino Superior é a imagem seguida de valor e depois qualidade percebida, concluindo que a principal consequência da satisfação foi a lealdade do aluno causada pela propaganda “boca a boca”. Nasser et al. (2007) realizaram pesquisa de satisfação dos estudantes, em uma universidade libanesa, relacionando cinco dimensões principais: experiência acadêmica, orientação acadêmica, vida no *campus*, desenvolvimento de oportunidades pessoais, recursos e serviços ao estudante.

Por sua vez, Jovancic (2019) considerou quatro dimensões em um estudo de satisfação: ensino (currículo, técnicas e metodologias e métodos de avaliação), ambiente de aprendizagem, instalações da universidade e expectativas dos estudantes. Já Weerasinghe (2017) realizou uma revisão da literatura construtiva disponível sobre a satisfação dos alunos, com uma base teórica e empírica, concluindo que a satisfação dos alunos pode

NILTON GALLI BASSI

ser definida como uma atitude de curto prazo resultante de uma avaliação da experiência educacional, serviços e instalações, influenciada pelos seguintes fatores:

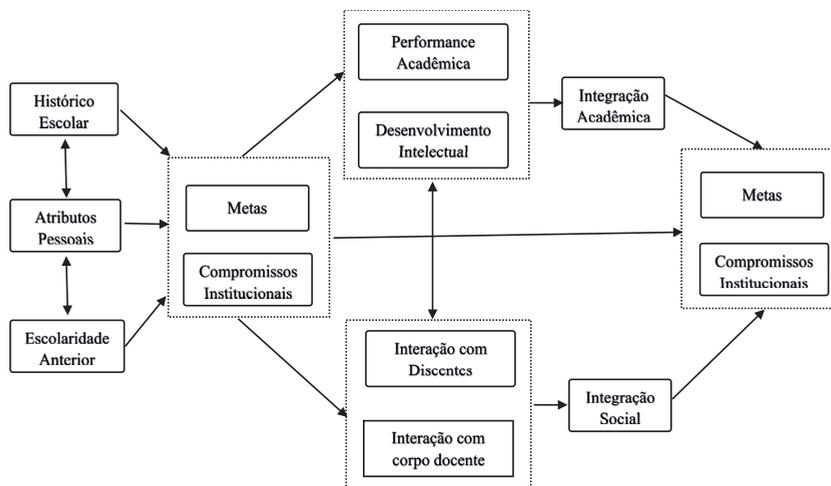
- **Pessoais:** idade, sexo, profissão, estilo de aprendizagem.
- **Institucionais:** conteúdo do curso, qualidade e estilo de ensino, relação professor-aluno, clareza das expectativas, qualidade das instalações físicas, atendimento financeiro e administrativo ao aluno, uso eficaz da tecnologia, equipamentos de aprendizagem disponíveis, currículo flexível, crescimento e desenvolvimento do aluno.
- **Sociais:** clima do *campus*, *status* e prestígio universitário, relacionamento com colegas.

Tinto (1993) consolida em um modelo (Figura 1) a interação entre diversas dimensões que podem levar o estudante a tomar a decisão de se evadir. O modelo considera atributos pessoais do aluno (históricos familiar e acadêmico), bem como as metas e compromissos com a IES que vão interagir com os sistemas acadêmicos e sociais. Quanto mais integrado acadêmica e socialmente aos sistemas da instituição, menor a probabilidade de se evadir. Severiano (2021) ressalta o compromisso no momento do ingresso do estudante, que afetará a importância das interações acadêmicas e sociais dentro da IES. A ausência de um propósito por parte do aluno, no momento do ingresso na instituição, fará que este tenha maior probabilidade de exibir baixos níveis de comprometimento e persistência.

Ao abordar a questão da evasão na conjuntura brasileira, Severiano (2021) aponta ainda o fato de que muitos alunos chegam às universidades com antecedentes problemáticos, seja no âmbito acadêmico ou social, o que realça a importância de um preparo, por parte das IES, para suprir essas deficiências. Nesse contexto, os professores, bem como os serviços de apoio administrativo e acadêmico, têm papel primordial para a integração acadêmica e social, aumentando os níveis de satisfação do estudante e reduzindo a probabilidade de evasão.

EVASÃO EM IES PRIVADAS: ENSAIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E O ALUNADO

FIGURA 1 – Esquema conceitual de evasão



Fonte: Tinto, 1993.

SOLUÇÃO SUGERIDA

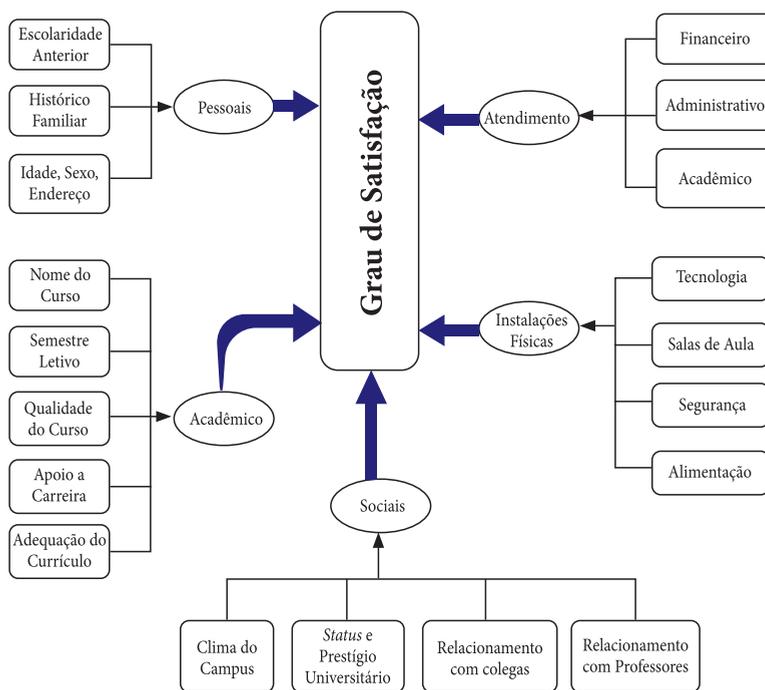
Para melhorar os índices de retenção, as IES deverão ter habilidade de detectar, em estágio inicial, as necessidades dos alunos, elaborando programas que os ajudem a sobrepujar suas deficiências acadêmicas, financeiras, sociais, comportamentais, psicopedagógicas e espirituais para atingir o sucesso acadêmico que culminará na sua titulação (Severiano, 2021). Nesse contexto, a solução proposta abrange uma série de ações abordadas a seguir.

Inicialmente, sugere-se a realização de uma pesquisa quantitativa de opinião contemplando múltiplas dimensões, conforme especificado na Figura 2, abrangendo alunos de todos os cursos, com foco principal em períodos iniciais, tendo em vista que o primeiro ano de cada curso é crítico para a definição da permanência ou não dos discentes e sua disposição para se graduar. Além do entendimento do perfil dos alunos, incluindo histórico familiar e escolaridade anterior, a pesquisa deverá abranger questões sobre o grau de satisfação quanto a aspectos acadêmicos (apoio a carreira, adequação ao currículo, qualidade do curso), sociais (relacionamento com colegas, professores,

NILTON GALLI BASSI

clima no *campus*), instalações físicas (tecnologia, segurança, salas de aula) e atendimento (financeiro, administrativo e acadêmico). A consolidação das informações obtidas irá contribuir para um melhor acolhimento acadêmico e social.

FIGURA 2 – Dimensões na pesquisa a ser realizada entre os estudantes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma vez identificado o perfil e os anseios do alunado, será importante efetuar um estudo detalhado, por meio de entrevistas com os gestores das diversas áreas de atendimento acadêmico e administrativo, objetivando o entendimento do funcionamento dos processos e serviços disponibilizados ao discente. Merchant e Stede (2011) apontam para a necessidade de controle no gerenciamento, em que falhas podem levar a perdas financeiras, prejuízo na reputação da instituição e falhas organizacionais. Um bom gestor deverá verificar se os colaboradores da instituição entendem o que se espera deles, se

estão efetivamente motivados, engajados e alinhados com os objetivos organizacionais e se estão habilitados a realizar um bom trabalho. Os controles são necessários para evitar que as pessoas realizem tarefas ou tomem atitudes que não estão de acordo com os princípios e objetivos da instituição. Nesse sentido, os autores recomendam a implementação de sistemas de gestão automatizados que englobem ações, resultados e pessoas. Tais dados, resultantes do exame dos processos e serviços, deverão ser confrontados com os dados obtidos na pesquisa com os alunos para uma verificação inicial de pontos de insatisfação e análise da viabilidade de implantação de possíveis melhorias.

Cugini et al. (2007) argumentam que, embora seja amplamente reconhecido que a satisfação do cliente conduza a melhores resultados financeiros, reduzindo o custo de transações futuras, com clientes recorrentes, tem ocorrido pouca orientação para vincular os custos da empresa aos elementos-chave envolvidos no fornecimento de serviços à satisfação do cliente. A partir dessa constatação, os autores desenvolveram um *framework* que permite associar os custos de atividades associados à satisfação dos clientes pelos serviços prestados. Caberá a IES elaborar um modelo de custeio voltado a apuração dos custos de atividades para satisfação dos estudantes. Suponha que seja verificado, por exemplo, que os alunos estejam insatisfeitos com os serviços administrativos e os custos associados a essas atividades representam cerca de 2% do custo total da universidade. Se houver necessidade de aumentar esse custo em 50% para melhor atender aos alunos, passando a 3% do total, será que vale a pena?

Por outro lado, se o custo dos professores representar 60% do custo total e houver necessidades de novos investimentos, em que medida isso vai representar uma percepção de melhoria, por parte dos alunos, proporcional ao valor investido? No que tange as questões acadêmicas, o foco maior deverá ser voltado ao atendimento aos alunos dos primeiros semestres, realizando uma reflexão mais profunda, visto que nesse período ocorre a maior incidência de evasão. Será que os alunos que acabam de sair do Ensino Médio tem recebido um acolhimento adequado? Não seria interessante alocar os professores mais didáticos e admirados no início dos cursos?

Recomenda-se, também, a realização de ações preventivas que possibilitem um acompanhamento minucioso dos estudantes, bem como a personalização das relações

NILTON GALLI BASSI

e captura de demandas insurgentes de cada curso e serviços em geral. Para viabilizar essas atividades será necessário o uso de uma tecnologia que permita a modelagem de dados para o adequado mapeamento e análise dos possíveis fatores impulsionadores de deserção, por exemplo, o baixo desempenho acadêmico, sequência de faltas injustificadas e inadimplência. Além disso, deverão ser analisados fatores como faixa etária de ingresso, formação acadêmica anterior (dificuldade de adaptação ao curso), localidade onde reside (distância pode ser um fator limitante) e situação financeira familiar. Dessa forma, a instituição poderá entrar no campo da predição, possibilitando ações antes de possíveis processos de evasão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os insumos da pesquisa com os estudantes, associado ao entendimento dos processos e serviços oferecidos e utilização intensiva de análise de dados, viabilizará uma maior aproximação da universidade com os discentes. Esse relacionamento estreito com os alunos é, na nossa visão, a melhor maneira de cercar as componentes geradoras de adversidades, minimizando possibilidades de evasão. O desenvolvimento dessa convivência pressupõe que o estudante seja transformado em um parceiro ativo que poderá tornar-se um agente de mudanças institucionais relevantes, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo, visando satisfazer aos anseios do corpo discente.

O maior envolvimento com a universidade trará ao estudante um sentimento de pertencimento, transformando-o em um embaixador da marca. A instituição, por sua vez, além de aprimorar seus serviços e processos, terá a oportunidade de melhorar sua imagem na comunidade e no mundo corporativo, com potencial para não somente reduzir os índices de evasão, como também ampliar a captação de futuros alunos.

REFERÊNCIAS

Alves, H., & Raposo, M. (2007). Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education. *Total Quality Management*, 17(9), 1261–1278. <https://doi.org/10.1080/14783360601074315>

EVASÃO EM IES PRIVADAS: ENSAIO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO RELACIONAMENTO ENTRE A UNIVERSIDADE E O ALUNADO

- Audin, K., & Davy, J. (2003). University quality of life and learning (UNiQoLL): an approach to student well-being, satisfaction and institutional change. *Journal of Further and Higher Education*, 27(4), 365–382. <https://doi.org/10.1080/0309877032000128073>
- Ciobanu, A. (2013). The Role of Student Services in the Improving of Student Experience in Higher Education. *Procedia: Social Behavioral Sciences*, 92, 169–173. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.654>
- Collins, D. (2013). The Student as a Consumer. *The Evolution*. <https://evollution.com/opinions/student-as-consumer/>
- Cugini, A., Carú, A., & Zerbini, F. (2007). The Cost of Customer Satisfaction. *European Accounting Review*, 16(3), 499–530. <https://doi.org/10.1080/09638180701507130>
- Hubbell, L. (2015). Students Aren't Consumers. *Academic Questions*, 28(1), 82–89.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). Censo da Educação do Ensino Superior. https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2019.pdf
- Jovancic, N. (2019). Student Satisfaction Survey. *LeadQuizzes*. <https://www.leadquizzes.com/blog/student-satisfaction-survey/>
- Marques, U. (2016, Out). Foco nos Alunos Desertores: Atenção e Combate à Evasão. *Revista Ensino Superior*, (213), 44–45. <https://pt.calameo.com/read/004644166d152b0980ef6>
- Matthews, K. E. (2018, Abr 12). Stop treating students like customers and start working with them as partners in learning. *The Conversation*. <https://theconversation.com/stop-treating-students-like-customers-and-start-working-with-them-as-partners-in-learning-93276>
- Merchant, K. A., & Stede, W. V. d. (2011). *Management Control Systems* (2 ed.). Pearson.
- Nasser, R. N., Houry, B., & Abouchedid, K. (2008). University students' knowledge of services and programs in relation to satisfaction. A case study of a private university in Lebanon. *Quality Assurance in Education: An International Perspective*, 16(1), 80–97. <https://doi.org/10.1108/09684880810848422>
- Searcy, Y.D. (2017, Jun 5). Let Me Speak to the Manager! *Inside Higher Ed*. <https://www.insidehighered.com/views/2017/06/05/higher-ed-should-view-public-not-student-customer-essay>
- Severiano, M. (2021). *Evitando a Evasão, Estratégias de Retenção e Permanência*. W4 Editora.

NILTON GALLI BASSI

- Sultan, P., & Wong, H. Y. (2013). Antecedents and consequences of service quality in a higher education context: A qualitative research approach. *Quality Assurance in Education*, 21(1), 70–95. <https://doi.org/10.1108/09684881311293070>
- Tinto, V. (1993). *Leaving College: rethinking the causes and cures of attrition*. (2 ed.). University of Chicago Press Books.
- Weerasinghe, S. (2017). Students' Satisfaction in Higher Education Literature Review. *American Journal of Educational Research*, 5(5), 533–539.
- Wood, P. (2016). Students are not Customers. *National Association of Scholars*. https://www.nas.org/blogs/article/students_are_not_customers